

إدارة المشاريع
Project Management

موازنة المشروع
Project Budget

إعداد الطلاب:
جعفر العريقي
عماد العزب

إشراف:
الدكتور جمال الكميم

04/02/2020

موازنة المشروع

Project Budget

المحاور الرئيسية:

1- مقدمة

- - خطوات تطوير موازنة المشروع

2- فوائد موازنة المشروع

3- طرق إعداد الموازنة التقديرية

- **طريقة المخصصات التقديرية**
- **إعداد الموازنة من اعلى الى اسفل Up to Down**
- **إعداد الموازنة من اسفل الى اعلىROM**

4- تحديد أسس اختيار طريقة اعداد الموازنات التقديرية

5- معرفة أسباب تمويل المشاريع غير المربحة.

6- دراسة حالات:

- **إعداد موازنة تقديرية لمشروع برنامج تلفزيوني.**
- **اعداد موازنة لمشروع انشاء**

موازنة المشروع
Project Budget

1. **مقدمة:**

- **تطرق الفصل الخامس من الكتاب المقرر؛ لخطة المشروع Project Plan، والتي تعبر عن عقد اولي لتنفيذ المشروع، وتحويلها الى برنامج زمني Time Table**
- **وفي هذا الفصل سوف نستعرض موازنة المشروع Project Budget !!!؟**
- **تعرف موازنة المشروع بانها "عملية تقدير الكلفة المالية للمشروع Project Cost لتحديد الموارد المادية اللازمة، والتكاليف المالية المتوقعة لتنفيذ انشطة المشروع.**
  - **كذلك تعرف موازنة المشروع بانها عملية تسعير خطة المشروع.**

موازنة المشروع
Project Budget

- **خطوات تطوير موازنة المشروع:**

1. **التنبؤ بالموارد اللازمة لتنفيذ المشروع.**
2. **التنبؤ بالوقت الذي يحتاج المشروع للموارد.**
3. **التنبؤ بتكلفة تلك الموارد وقت استخدامها.**
4. **التنبؤ بأثر تضخم أسعار تلك الموارد.**
5. **التنبؤ بالمخاطر المحتملة التي قد تصاحب فترة الحصول على تلك الموارد.**

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

2. فوائد موازنة المشروع:

➢ **تعتبر موازنة المشروع؛**

- أداة تخطيط مرتبطة بالإنجاز، والوصول لهدف المنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات والمخاطر المستقبلية.
- أداة لتخصيص الموارد التي يحتاج اليها المشروع.
- أداة رقابة تقارن بين التكلفة الفعلية والتقديرية والتقدم الفعلي.
- أداة قياس الموارد (كمية وقيمة) لحساب التكلفة الفعلية المستخدمة، وربطها بأهداف المشروع ورسالة المنظمة.

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

3. طرق إعداد الموازنة التقديرية

❖ **يتم اعداد الموازنة التقديرية للمشروع بأكثر من طريقة نذكر منها**

1. طريقة المخصصات التقديرية

- تعتمد هذه الطريقة على الخبرة، والمعلومات المتوفرة للمشروعات السابقة، الحدس والعصف الذهني للأفراد المشاركين.
- تتميز بالسهولة وقلة التكاليف؛ لكنها تحتمل وقوع نسبة عالية من الاخطاء في التقدير.

- **مثال على ذلك** المخصصات التي تقررها الوزارات لدائرة العطاءات وعلى ضوئها تعتمد المشاريع السنوية.

وكلما زادت حجم المخصصات زادت العطاءات والمشاريع والعكس صحيح.

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

- طرق إعداد الموازنة التقديرية

2. طريقة إعداد الموازنة من الأعلى إلى الأسفل:

- تقدر المبالغ من قبل الإدارات العليا وتطلب من الإدارات الدنيا إعداد الخطط والجداول والموازنات وتجميعها لتحديد الموازنات الإجمالية (النهائية).
- تعتمد على المقارنة بمشاريع نفذت سابقاً.
- تتميز هذه الطريقة بانها اكثر دقة من طريقة المخصصات لكنها أكثر كلفة وتحتمل نسبة الخطاء.

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

- **طرق إعداد الموازنة التقديرية**

3. طريقة إعداد الموازنة من اسفل إلى اعلى

- **تعتبر هذه الطريقة الأكثر دقة في إعداد الموازنات التقديرية للمشاريع لأنها تعتمد طرق خطة المشروع السابقة ونفس الجدولة، وتقوم على مرتكزين أساسيين هما:**

1-الاجابة على بعض أسئلة العمل مثل...؟

ماهي الموارد اللازمة؟ ماهي كميتها..؟ متى نحتاج لهذه الموارد؟ وماهي التكلفة لهذه الموارد؟

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

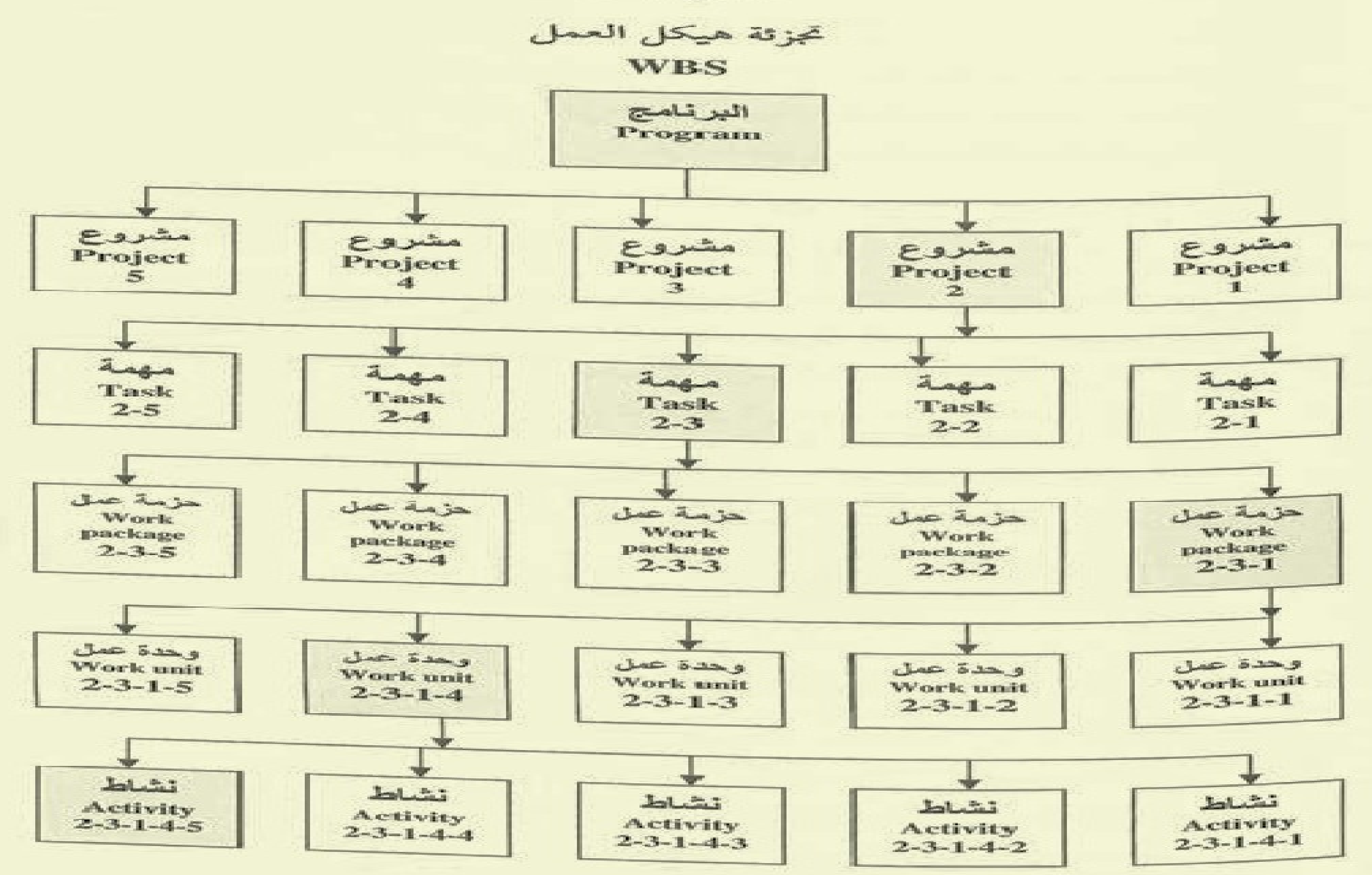
- **طريقة إعداد الموازنة من اسفل إلى اعلى**

2- الاعتماد على تجزئة هيكل العمل...

- **يجزا العمل إلى مهمات، والمهمة الى حزم عمل، وحزمة العمل إلى وحدات عمل، وحدة العمل إلى أنشطة، الى أن يصل للنشاط على المستوى الفردي وبعد ذلك يتم تجميع ومراجعة التكاليف التقديرية الكاملة للمشروع.** شكل (5-1) وتتميز بالدقة **...لماذا؟**

لان الذي وضعها هم طاقم العمل في المواقع.

- **يشترك في اعدادها جميع المدراء في المستويات الإدارية المختلفة**
- **يحرص الجميع على دقة التنفيذ من حيث الجودة، والتكلفة ، والموعد .**



شكل 5–1
تجزئة هيكل العمل
WBS
البرنامج
Program
مشروع
Project 5
مشروع
Project 4
مشروع
Project 3
مشروع
Project 2
مشروع
Project 1
مهمة
Task 2-5
مهمة
Task 2-4
مهمة
Task 2-3
مهمة
Task 2-2
مهمة
Task 2-1
حزمة عمل
Work package 2-3-5
حزمة عمل
Work package 2-3-4
حزمة عمل
Work package 2-3-3
حزمة عمل
Work package 2-3-2
حزمة عمل
Work package 2-3-1
وحدة عمل
Work unit 2-3-1-5
وحدة عمل
Work unit 2-3-1-4
وحدة عمل
Work unit 2-3-1-3
وحدة عمل
Work unit 2-3-1-2
وحدة عمل
Work unit 2-3-1-1
نشاط
Activity 2-3-1-4-5
نشاط
Activity 2-3-1-4-4
نشاط
Activity 2-3-1-4-3
نشاط
Activity 2-3-1-4-2
نشاط
Activity 2-3-1-4-1

- مثال توضيح

موازنة المشروع
على أساس المهمة والتاريخ وكما هو موضح
بالشكل (7-1)

جدول 7–1

موازنة المشروع على أساس المهمة والتاريخ

Project Budget by Task and Date

Task المهمة	Project المشروع		Estimation التقدير	Monthly Budget/$ الموازنة الشهرية / دولار							
	I	J	وحدة نقدية	1	2	3	4	5	6	7	8
A	1	2	7000	5600	1400						
B	2	3	9000		3857	5143					
C	2	4	10000		3750	5000	1250				
D	2	5	6000		3600	2400					
E	3	7	12000				4800	4800	2400		
F	4	7	3000				3000				
G	5	6	9000			2571	5143	1286			
H	6	7	5000					3750	1250		
I	7	8	8000						2667	5333	
J	8	9	6000								6000
			75000	5600	12607	15114	14192	9836	6317	5333	6000

نموذج (7-1) إعداد الموازنة التقديرية

Activity النشاط	Description وصف النشاط
A	بناء الأجزاء الداخلية
B	تحديد السقف والأرضية
C	بناء مدخنة
D	صب الإسمنت وبناء الإطار
E	بناء المحرقة
F	تركيب نظام منع التلوث
G	تركيب جهاز تنقية الهواء
H	الفحص والتجريب

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

4. تحديد أسس اختيار طريقة إعداد الموازنات التقديرية

- يعتمد اختيار طرق إعداد الموازنة التقديرية على عدد من العوامل التي بموجبها يتم اختيار القرار المناسب ونتطرق للبعض منها.

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

- **أسس وطرق اعداد الموازنات التقديرية**

1. **حجم المشروع: كلما كبر حجم المشروع كلما كانت الطريقة المستخدمة اكثر دقة...! من الأسفل الى الأعلى.**
2. **تنوع أنشطة المشروع: كلما زادت أنشطة المشروع اصبح ضرورة استخدام طريقة اعلى في الدقة والوضوح...! ومن الأسفل الى الأعلى.**

موازنة المشروع

PROJECT BUDGET

- أسس وطرق اعداد الموازنات التقديرية
- 3. نمط إدارة المشروع:
- اذا كانت الإدارة مركزية فان القرار يصبح من الأعلى الى الأسفل، والعكس إذا كانت الإدارة لامركزية.
- 4. الثقافة السائدة في المشروع:
  - أذا كانت ثقافة المنظمة تقليدية فالقرار يكون مركزي أي من الأعلى الى الأسفل
  - واما أذا كانت الثقافة منفتحة فان القرار سوف يكون لامركزي أي من الأسفل الى الأعلى.

في بعض الأوقات تضطر المنظمات الى تمويل مشاريع غير مربحة:



❑ أسباب تمويل المشاريع الغير مربحة

- ✓ تطوير معرفة جديدة او تكنولوجيا جديدة تخدم المنظمة وتساعد في تحقيق رسالتها.
- ✓ مساعدة الشركة الام في الحصول على موطئ قدم في مجال المشروع ودخول المنافسة في هذا الحقل.
- ✓ تمكين الشركة من الحصول على بعض الأجزاء اللازمة او الخدمات اللازمة لإتمام العمل او المنتج الذي تهتم به الشركة.

❑ أسباب تمويل المشاريع الغير مربحة

- ✓ **تمكين الشركة من تحسن موقعها في العطاءات او المقاولات القادمة.**
- ✓ **تحسين الموقع التنافسي للشركة الام.**
- ✓ **توسيع خط الإنتاج او خط الاعمال في الشركة الام.**
- ✓ **ممارسة المسؤولية الاجتماعية مثل المشاريع التي تنفذها الحكومة لصالح الشعب.**

دراسة حالة

اعداد موازنة تقديرية لمشروع برنامج تلفزيوني

دراسة حالة

- **اعداد موازنة تقديرية لمشروع برنامج تلفزيوني**

قدم رئيس قسم الاعداد في احدى القنوات التلفزيونيه مقترحاً لمدير عام القناة بتقديم برنامج تلفزيوني يعرض للجمهور على القناة في الساعه العاشرة من المساء يوم الخميس واقترح له اسماً هو (سهرة الخميس) على ان يتم استضافة نجم غنائي مشهور في كل حلقة من حلقات البرنامج لتقديم بعض اغانيه مباشرة او من خلال تسجيل لكليبباتة او حفلاته الغنائية.

دراسة حالة

وبعد ان يتم تقديم تقرير مصور (ريبورتاج) عن الضيف يقوم باستقبال اسئلة المشاهدين والاجابة عليها, كما يتم توجية سؤال للجمهور, للحصول على جائزة الاجابة الصحيحة التي يعلن عنها في بداية الحلقة اللاحقة. وقد طلب مديرالقناة من مدير البرامج الاجتماع مع الادارات المختلفة (المونتاج

دراسة حالة

وبعد سلسلة من الاجتماعات والاقتراحات المقدمة من مدير التسويق والمدير المالي, تم تقديم المقترحات التالية:

1- ان يكون موعد حلقات البرنامج في الساعة العاشرة من مساء يوم الاربعاء من كل اسبوع بدلاً من يوم الخميس وذلك لوجود برنامج متميز وناجح يقدم في نفس الوقت من كل خميس.

2- ان يتم تغير اسم البرنامج إلى لقاء مع نجم وان تتضمن كل حلقة من حلقات البرنامج اتصالات تلفونية من المشاهدين وان تكون هذه الاتصالات عبر خدمة IVR وذلك بوضع الرقم على الشاشة والاتصال من خلاله، لأن هذا الاسلوب سيوفر عائداً قدره 40% من ايراد الاتصال، كما أن هذا النوع من الاتصال

3- ان يتم زيادة وقت البرنامج ليصبح ساعة ونصف، وذلك لبث فواصل دعائية: أي ان يكون هناك 4 محاور كل محور 18 دقيقة بواقع 72 دقيقة، يتخللها 4 فواصل دعائية من 4 دقيقة لكل فاصل بواقع 16 دقيقة للدعاية والاعلان، يضاف لها 2 دقيقة لشارتي البدء والنهاية ليصبح مجموع وقت البرنامج 90 دقيقة (ساعة ونصف).

4- ان يتم عمل Sales kit لتسويق البرنامج وجلب اعلانات له وجذب رعايات حصرية او جزئية للبرنامج أن يتم اعداد موازنة تقديرية تبين الكلفة المتوقعة والايرادات المتوقعة للبرنامج.

❑ اعداد الموازنة

طلب المدير المالي من زملائه مدراء الاقسام المختلفة تزويده بالمصاريف (التكاليف) التي يتضمنها اعداد البرنامج مع ملاحظ ان هناك مصاريف ثابتة تختص بالبرنامج ككل (الحلقات ال 15)، وان هناك مصاريف متغيرة تخص كل حلقة على حدّة، كما طلب المدير المالي من زميله مدير التسويق تزويده بالإيرادات المتوقعة للبرنامج من الدعاية والإعلان والرعاية التلفزيونية والاتصالات التلفونية. وقد قدمت البيانات المطلوبة من الاقسام المختلفة وتم جدولتها من القسم المالي على النحو التالي:

الايرادات

القيمة/ دينار اردني	نوع الايراد
40.000	1) ايرادات متوقعة من الرعاية التلفزيونية Sponsership
22.000	2) ايرادات متوقعة من حصة البرنامج من الاتصالات التلفونية IVR
28.000	3) ايرادات متوقعة من الاعلانات التلفزيونية
90.000	اجمالي الايرادات

المصارف الثابتة للبرنامج ككل (15 حلقة)

نوع المصروف	القيمة/ دينار اردني
الهوية الصوتية	1000
شارة البداية	850
شارة النهاية	400
Sales Kit	570
نثريات تسويق	130
حصة البرنامج من مصاريف القناة الثابتة	6500
اجمالي المصاريف الثابتة	**9450**

ماكير	75.00
خدمات انتاجية	150.00
اتصالات خارجية	50.00
تذاكر سفر	500.00
حجوز – فنادق	350.00
مجموع المصاريف المتغيرة للحلقة الواحدة	**3875.00**

اذا مجموع المصاريف المتغيرة للبرنامج (15 حلقة) =

$3875 \times 15 = 58125$ دينار

دراسة حالة

موازنة البرنامج

الايرادات	90.000 دينار
المصاريف الثابتة	9450 دينار
المصاريف المتغيرة	58125 دينار
هامش الربح	22425 دينار


شكراً